

20 JAAR VAN DEMOKRASIE | DIVERSITEIT IN DIE WERKPLEK

# Diversiteit in die werkplek: Die goeie, die slegte, die nodige

Publikasie: USB Agenda

Datum: Oktober 2014

Suid-Afrika vier vanjaar 20 jaar van demokrasie. As 'n aspek van demokrasie kyk **Cherice Smith** na die verwikkelinge en terugslae van diversiteit in die werkplek oor die afgelope twee dekades.

Dit is twintig jaar sedert die einde van die apartheid-bewind in Suid-Afrika en ons samelewing wat oopgestel is. Sekere groepe is in die verlede van die hoofstroom ekonomiese en samelewingsaktiwiteite uitgesluit. Diskriminasie was oorvloedig – gegrond op ras, etnisiteit, geslag, seksuele oriëntasie, geloof en gestremdheid.

Nou is daar 'n groot veldtog – nie net in Suid-Afrika nie maar oor die wêreld heen – om mense van diverse agtergronde in die werkplek te gebruik en om almal by die aktiwiteite van die samelewing in te sluit.

“Meer as 51% van die bevolking van die meeste lande bestaan uit vroue – ook in Suid-Afrika. Hoe kan jy mense uitsluit as gevolg van hul geslag, seksuele oriëntasie en ander verskille? Jou samelewing vind nie baat daarby nie, ook nie jou markte en dag-tot-dag lewe nie,” sê dr Babita Mathur-Helm van die Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool se Sentrum vir Leierskapstudies, wat ook 'n senior lektor in Leierskap, Multikulturele en Geslagsdiversiteit en Sensitiwiteit by die USB is.

“Terwyl Suid-Afrika ver gekom het in terme van die diversifisering van die werkplek, het dit nog nie ver genoeg gekom om te sê ons het ons finale doelwitte bereik nie. Ons moet nog daaraan werk om mense se ingesteldheid te verander en ons moet meer leiers ontwikkel wat die moed en selfvertroue het om hul kulturele en sosiale verskille te aanvaar.”

## Verander ons manier van dink

Soos sy nadink oor die reis na 'n gesonde en meervoudige demokrasie in Suid-Afrika, verduidelik dr Dorrian Aiken dat om diversiteit en die menslike reaksie daartoe te verstaan, en gevolglik om te weet hoe om die bestuur van diversiteit te benader, 'n gebied is wat in kompleksiteit gegroei het. Dr Aiken is 'n konsultant, lektor en leier op die gebied van afrigting, organisatoriese transformasie en leierskapontwikkeling.

“David Rock en Dan Radecki wys daarop dat die huidige moderne leefstyl en sy eise ver vooruit die evolusie van dele van ons brein beweeg het, veral die limbiese brein (Rock & Radecki, *Why race still matters in the workplace*, Junie 1, 2012).

“Hierdie deel van die brein is ingestel om binne 'n vyfde van 'n sekonde te veg of te vlug – 'n nodige oorlewingreaksie wanneer daar lewensgevaar is. Ons reageer met intensiteit op onsekerheid en op gebeure wat onbekend is aan ons ervarings.

“Navorsing deur Elizabeth Phelps en kollegas stel voor dat die brein op mense van verskillende rasse-groepe reageer. Dit is egter meer waarskynlik dat die brein op die onbekende reageer en, soos in die geval van Suid-Afrika, het dit diep versterkte en aangeleerde boodskappe oor rasseverskille ontvang. Rock en Radecki doen verslag oor navorsing wat toon: ‘As ek jou as dieselfde as ek waarneem, bloot gegrond op ras, dan sal my brein met meer empatie of deernis reageer as wat dit sou as jy van 'n ander ras was, en dit gebeur sonder dat ons dit eens agterkom.’”

Die limbiese brein huisves ook die prosesse vir uitdruklike en vanselfsprekende geheue, verduidelik dr Aiken.

“Uitdruklike geheue is inligtingsinsette – dit begin by geboorte, styg tot ’n hoogtepunt in die middeljare en verdwyn met ouderdom. Vanselfsprekende geheue is in kontras hiermee – waar emosies en veronderstellings van ’n baie jong ouderdom gestoor word. ’n Gevolg van sy aktiwiteit is dat tensy ons van ’n vroeë ouderdom omring word met gesonde boodskappe en gereelde positiewe blootstelling aan rasse- en ander verskille, is dit moontlik om in volwassenheid te groei met verkeerde veralgemenings oor ’n hele reeks van diversiteit.”

Daar is ’n gevaar van ’n beperkende veronderstelling dat as die brein saamgestel is om op verskille te reageer, daar nie veel is wat ons daaromtrent kan doen nie, sê dr Aiken.

“Sulke veronderstellings ondersteun die idee dat voëls van eenderse vere *veronderstel* is om saam te drom. Navorsing wat op die brein gegrond is, dui egter dat ’n mens se brein baie goed in staat is om nuwe dinge aan te leer – op enige ouderdom. Neuroplastisiteit is die vermoë van die brein se neurale bane om nuwe patrone aan te leer, om onware en beperkende veronderstellings oor ander mense wat gegrond is op verskille te vernietig, en om weer duidelike en meer akkurate reaksies tot verskille aan te leer. Dit is nie net oneindig moontlik nie, maar dit is waarskynlik ook die belangrikste oefening waarin ons organisasies kan belê. *Oefening* is dus die belangrike woord.”

“Breinpatrone kan binne dae verander, eerder as weke of maande, maar slegs met gekonsentreerde en herhalende oefening wat ons sintuie betrek – spesifiek oefening vir oplettheid. Hoe meer ingestel ons is vir bewusmaking oor ons eie sieninge en vooroordele, hoe meer kan ons die ongeskrewe bevooroordeeltheid in ons families, gemeenskappe, spanne of organisatoriese kulture insien. Ons sal ook meer gewillig wees om in die gevoelens en ervarings van ander wat dalk aan die kortste end van vooroordele is betrokke te raak. Dit word dan ook makliker om verskille in ons gemeenskappe en werkplekke te aanvaar.”

Volgens dr Aiken is niks belangriker as om opnuut te kyk na die uitdagings van transformasie in houdings teenoor diversiteit in hedendaagse Suid-Afrikaanse organisasies nie.

“In meer as ’n dekade se werk op hierdie gebied is dit skrikwekkend om te sien hoe verhoudings in onlangse jare verhard het en hoeveel organisasies hul rug gedraai het op deurlopende diversiteitsingrypings omdat hulle glo die gebied is reeds gedek.”

### **Implementeer ’n diversiteitsplan – vir die regte redes**

Dr Mathur-Helm meen dat organisasies nie altyd weet waarom hulle ’n diversiteitsinisiatief wil hê nie, maar hulle doen dit omdat hulle aan die regering se wetgewing wil voldoen.

“Baie leiers is onseker waarom hulle ’n diversiteitsplan wil hê – om aan wetgewing te voldoen, vir sosiale geregtigheid, as ’n verantwoordelikheid van ’n deel van die organisasie soos menslike hulpbronne, as deel van ’n uitkoms vir strategiese beplanning óf as ’n gemeenskapsinisiatief. Die verskeidenheid benaderings waarvan organisasies kan kies dui daarop dat organisasies verskil in beide die graad waartoe hulle diversiteit as waardevol definieer en die mate van verandering waarby hulle betrokke raak om diversiteit in die werkplek te ondersteun. As organisasies dus suksesvol wil wees, moet hulle implementeringsparameters in plek stel deur die volgende drie vrae te vra: Waarom wil hulle diversiteit hê en indien wel, watter soort, en indien wel, hoeveel?”

Dr Mathur-Helm sê leiers binne organisasies moet ’n passie vir diversiteit hê en hulself verbind aan die idee van diversiteit.

“Ons wil hê leiers moet ’n visie vir diversiteit in Suid-Afrika hê. As hulle nie heeltemal oortuig en toegewyd is nie, kan dit nie gebeur nie. Hulle moet ’n diversiteitsplan- of beleid deel van die visie van die organisasie maak. Hulle kan strategieë en strukture skep wat kan help met langtermyn sukses.”

### **Skep ’n inklusiewe werkomgewing**

Dr Mathur-Helm sê minderheidsgroepe en alle kulturele groepe binne organisatoriese strukture moet geïntegreer word sodat mense goed binne die bestaande organisatoriese kultuur en omgewing verteenwoordig word.

“Minderheidsgroepe moet ten volle in die informele netwerke van die organisasie geïntegreer word – deur ontmoetings in restaurante, geselsies in die gange, om saam gholf te speel. Organisasies moet geen verdraagsaamheid vir interpersoonlike konflik gegrond op geslag, nasionaliteit en ander indentiteitsgroepe hê nie. Hulle moet gelyke identifisering van alle diverse lede in die organisasie se doelwitte hê, asook geleenthede skep vir persoonlike prestasies om loopbaandoelwitte te bereik.”

Monica du Toit, koördineerder van die Sentrum vir Inklusiwiteit by die Universiteit Stellenbosch, verduidelik dat individue slegs professionele ontwikkeling en groei toelaat wanner die verskillende eienskappe wat mense uniek of anders maak by die verskeie maniere van doen binne die werkkultuur ingesluit word.

“Ons kan dus ’n baie diverse werkerskorps hê, maar ’n kultuur wat slegs sekere praktyke of maniere van doen beloon, en wat slegs hierdie as waardevol vind, en wat verwag dat die werkkultuur in ’n bestaande kultuur moet assimileer.”

“Inklusiwiteit verwys spesifiek na ’n institusionele oorweging en waardering vir die sieninge en bydraes van alle individue. Dit vereis daarom dat die werkplek aandag gee aan hoe konsultasie, besluitneming en magsdeling deur werknemers toegepas en ervaar word. ’n Inklusiewe kultuur is nie ’n omgewing wat polities korrek is en waar geen kulturele praktyke toegelaat word nie. Dit is ’n omgewing waarin die tipes konsultasie personeellede laat welkom, gewaardeerd, bemagtig en ingesluit voel.”

Volgens Du Toit verhoed die volgende dat organisasies diversifiseer: aktiwiteite wat sorg vir vinnige oplossings, wat slegs polities korrekte gedrag aanmoedig en nie selfbewustheid en sensitiwiteit in die werkplek kweek nie, asook vrees vir die onbekende of vir verlies aan mag deur die wat ingekoop het in ’n ou werkkultuur.

Sekere Suid-Afrikaanse organisasies presteer tog goed in terme van inklusiwiteit en die diversifisering van hul werkplekke.

“Woolworths, ABSA, Safmarine en SAB Miller is van hierdie organisasies. Hulle het diverse personeellede, die hoogste syfers van swart werknemers én opleidingsprogramme. Hulle maak seker dat hul mense goed ontwikkel word, dat hulle opvolgingsbeplanning het en dat hulle hul opvolgingsdoelwitte bereik. Hulle help werklik mense om vorentoe te beweeg. Dít kan net die uitnemendheid van ’n organisasie versterk,” verduidelik dr Mathur-Helm.

### **Aanvaar die waarde van diversiteit**

Dr Mathur-Helm sê ten slotte navorsing toon dat hoe meer diversiteit jy in jou organisasie het – ’n verskeidenheid menings, idees en sienings – hoe meer sal jy vorentoe beweeg.

“Navorsing het bevind dat rassediversiteit in baie gevalle die uitruil van inligting versterk en die gehalte van besluite verbeter. Verder is daar bevind dat spanne met diverse opleidingsagtergronde baie meer kreatief en innoverend is as hulle hul diversiteit benut. Daarom kan ’n diverse werkerskorps uiters waardevol vir ’n organisasie wees, as dit korrek bestuur word.”